

学校编码: 10384

学 号: 200015127



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

泉州贵格纸业有限公司竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of
Quanzhou Guige Paper Co., Ltd.

尤 志 清

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2006 年 9 月

论文答辩时间: 2006 年 10 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其他指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非营利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

本文在综述企业竞争分析方法、竞争战略和核心竞争能力理论的基础上，分析了泉州贵格纸业有限公司（简称贵格公司）所面临的宏观环境、行业环境等外部环境和企业内部条件，以及贵格公司与主要竞争对手比较的相对竞争优势，在此基础上，论文接着研讨了贵格公司的战略目标定位，结合公司的行业特征分析了三种竞争战略方案：低成本、差异化和一体化战略，提出了贵格公司应以低成本竞争战略为主，并努力提高公司核心竞争能力的企业竞争战略。文章最后提出了贵格公司提升企业核心竞争能力的发展战略的一组方案和措施。

关键词： 竞争战略，贵格公司，核心竞争力

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

This thesis analyzes the outside environments including the macro environment and industry environment, which Quanzhou Guige Paper Co., Ltd. (abbreviated Guige Co. as following) faces with, on the basis of summarizing up analytical methods of enterprises' competition, competitive strategies and the theory of core competence. Internal environment of the enterprise on the relative competitive superiority by comparing it with that of its main opponents is also analyzed. Then the thesis analyzes the strategic position of Guige Co. and works out three strategic options: low cost, differentiation and integration in the light of its trade features. Based on the above study, the strategy of enterprise competition by relying mainly on the low cost competitive strategy is proposed which will improve the firm's competitive advantage. The writings finally advances one group of plans and actions about how to put into effect on the implication of the proposal strategies.

Key words: Competitive strategy; Guige Co., Core competence

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

1 导 论	1
1.1 问题的提出	1
1.1.1 中国造纸行业环境简介	1
1.1.2 泉州贵格纸业有限公司简介	2
1.2 本文的结构和研究方法	3
2 企业竞争战略研究文献综述	4
2.1 企业竞争战略理论综述	4
2.1.1 行业竞争理论	4
2.1.2 企业竞争战略理论	5
2.2 企业核心竞争力理论综述	8
2.2.1 核心竞争力的含义	8
2.2.2 核心竞争力的基本特征	9
2.2.3 核心竞争力的培育途径	9
3 贵格公司环境分析	12
3.1 贵格公司情况简介	12
3.2 外部环境分析	12
3.2.1 宏观环境分析	12
3.2.2 行业环境分析	14
3.2.3 行业竞争力量分析	16
3.3 企业内部条件分析	21
3.3.1 企业内部状况	21
3.3.2 贵格公司内部优势分析	23
3.3.3 贵格公司内部劣势分析	24
3.4 企业竞争态势的 SWOT 分析	25
3.4.1 贵格公司竞争力评估	25
3.4.2 贵格公司竞争环境的 SWOT 分析	27
4 贵格公司竞争战略的构建	29

4.1 贵格公司竞争定位研究	29
4.2 贵格公司竞争战略	29
4.2.1 低成本的竞争战略方案	30
4.2.2 产品差异化的竞争战略方案	32
4.2.3 纵向一体化的战略	32
4.3 贵格公司竞争战略选择	33
5 培育贵格公司的核心竞争力	35
5.1 整合优化贵格公司的各种资源	35
5.1.1 对有形资源充分整合优化	35
5.1.2 充分发挥无形资产优势，树立质量品牌	35
5.2 建立高效率的管理机制	38
5.2.1 提高创新能力，实现企业管理的不断创新	38
5.2.2 创立与企业新战略相适应的企业文化	39
5.3 培育关键领域和环节的核心竞争力	40
6 结 论	42
6.1 研究的主要结论	42
6.2 本文的不足之处	42
参考文献	44
后 记	45

CATALOGUE

1 Introduction	1
1.1 Reserch Background on the Questions	1
1.1.1 Synopsis of China Paper Industry Environment.....	1
1.1.2 Synopsis of Quanzhou Guige Paper Co.,Ltd.....	2
1.2 The Thesis' Structure and Research Method	3
2 Summary of Research Document on Enterprise's Competitive Strategy	4
2.1 Summary of the Theory about Enterprise'S Competitive Strategy	4
2.1.1 Theory of Industry Competition	4
2.1.2 Theory of Enterprise's Competitive Strategy	5
2.2 Summary of the Theory about Enterprise'S Core Competence	8
2.2.1 Implication of Core Competence.....	8
2.2.2 Basic Characteristic of Core Competence	9
2.2.3 Breeding Way of Core Competence	9
3 Analysis on the Environment about Guige Co.	12
3.1 Synopsis of the Situation about Guige Co.....	12
3.2 Analysis on Outside Environment	12
3.2.1 Analysis on Macro Environment	12
3.2.2 Analysis on Industry Environment.....	14
3.2.3 Analysis on Industry Competitive Power	16
3.3 Analysis on Enterprise'S Internal Condition.....	21
3.3.1 Internal Condition of the Enterprise.....	21
3.3.2 Analysis on Internal Superiority of Guige Co.	23
3.3.3 Analysis on Internal Inferior of Guige Co.	24
3.4 Swot Analysis on Enterprise Competitive Situation	25
3.4.1 Assess on Competence of Guige Co.....	25
3.4.2 SWOT Analysis on Competitive Environment of Guige Co.....	27

4 Construction of Competitive Strategy of Guige Co.	29
4.1 Research on Competitive Orientation of Guige Co.	29
4.2 Competitive Strategy of Guige Co.	29
4.2.1 Plan of Competitive Strategy on Low Cost	30
4.2.2 Plan of Competitive Strategy on Product Differentiation.....	32
4.2.3 Plan of Competitive Strategy on Integration.....	32
4.3 Choice of Competitive Strategy of Guige Co.	33
5 Breeding Core Competence of Guige Co.	35
5.1 Consolidating and Optimizing All Kinds of Resources of Guige Co.....	35
5.1.1 Consolidating and Optimizing Fully Tangible Resources	35
5.1.2 Elaborating Fully the Superiority of Intangible Property, Establishing Quality Brand	35
5.2 Establishing Efficient Management Mechanism	38
5.2.1 Improving Enterprising Ability ,Realizing to Constantly Bring Forth New Ideas in Enterprise Management	38
5.2.2 Establishing Enterprise Culture Suited to Enterprise's New Strategy.....	39
5.3 Breeding Core Competence of Key Field and Link	40
6 Conclusion.....	42
6.1 Main Conclusion of the Research.....	42
6.2 Shortage of This Thesis	42
Reference Document	44
Postscript.....	45

1 导 论

1.1 问题的提出

1.1.1 中国造纸行业环境简介

中国作为四大发明之一造纸术的起源地，为世界造纸工业的发展做出了重大贡献。随着我国现代化进程的不断加快，国民经济得到迅速发展，造纸工业作为国民经济的重要组成部分，也取得了长足的全面的进步，成为国内几个产值不断增长的行业之一。

目前，中国造纸工业的发展正处在关键时期，一方面国企通过机制变革和技术改造正在焕发生机，民营企业经过自身努力正在快速壮大，外商也开始大规模投资国内造纸业，中国造纸工业正在走向规模化集团化，进入世界纸张生产和消费大国行列，另一方面造纸工业也存在着许多问题，其中主要问题有：

1.1.1.1 造纸企业数量多，存在产能过剩的挑战

目前，全国造纸企业约有 5000 家，企业平均规模年产约两万吨，年产总值约一亿吨，一年可用纸量人均近百公斤，存在着产能过剩的挑战^①。

1.1.1.2 品种不够齐全，产品档次低

我国纸及纸板品种较少，只有 600 多种，是发达国家可生产纸种的一半。产品技术含量较低，质量较差，其中，低档产品占 50%，中档产品占 20%，高档产品占 30%。随着相关行业技术进步和产品更新换代，现有产品结构，已不适应纸张消费市场的变化，形成结构性的供求矛盾^②。

1.1.1.3 造纸企业环境污染大，治理负担重

根据 2005 年环境统计公报，县及县以上造纸及纸制品工业废水排放 35.3 亿吨，占全国工业总排放量 18.2%；排放废水中化学耗氧量(COD)287.7 万吨，约占全国总排放量的 40.8%，我国造纸工业现有污染问题仍十分严重。在提倡国民经济可持续协调发展的今天，治理污染问题势必引起越来越多的重视，企业治理污染的负担势必越来越重^③。

^① 资料来源：2005 中国造纸年鉴 中国轻工业出版社

^② 同上。

^③ 同上。

1.1.1.4 生产原料对进口的依赖度高

造纸工业的主要生产原料为木浆、竹浆、废纸浆或草类浆，由于水土流失严重，国家对木材的砍伐限制严格，同时，由于我们缺少林纸一体化等能进行可持续现代化大生产的现代造纸企业，根据中国造纸协会 2005 的统计，我们有 73% 的木浆原料、62% 的废纸原料需要进口^①，这些造纸用生产原料对进口的依赖度高。

1.1.1.5 原料价格及生产所需的水电煤油价格上涨幅度大

木浆原料价格从 2000 年的平均每空干吨到岸价 350 美元上涨到 2005 年的平均每空干吨 480 美元，价格上涨了 37%；废纸价格从 2000 年的平均每公吨到岸价 85 美元上涨到现在的平均每公吨 125 美元，价格上涨了 47%；水电煤油的价格也存在不同程度的上涨。^②

1.1.1.6 存在不同程度的资金不足现象

现在国家推行稳健的财政货币政策，银行惜贷现象严重。目前造纸企业自有资金不足，筹资能力差，融资渠道单一，搞技术更新改造或扩建项目困难重重。

1.1.2 泉州贵格纸业有限公司简介

泉州贵格纸业有限公司（以下简称贵格公司）是 2000 年注册成立的大型包装用纸生产企业，位于泉州南安码头镇，总投资 3.9 亿元人民币，企业类型为民营企业，目前已建成投产两条总产量达 20 万吨的灰底涂布白板纸及牛皮箱板纸生产线，年产值约 7 亿元人民币^③。作为纸业生产企业，贵格公司同样面临着如上所述的严峻挑战。更为严重的是，纸产品同质化现象越来越严重，来自其他造纸企业的竞争日趋激烈，产品价格以及企业相应的管理服务水平越来越成为决定企业生死存亡的关键因素，贵格公司企业竞争战略的选择就显得尤为突出。

在现代市场经济条件下，企业未来的、长远的发展方向，必须以战略为基础。企业的一切生产经营活动都要以战略为指导。要面对上述挑战，企业必须有自己的竞争战略。如果一个企业不研究或不重视竞争战略问题，就会使企业在市场竞争中处于十分被动和不利的地位，甚至会导致企业破产倒闭。因此，在现代企业中，能否正确地制定、管理并实施企业的竞争战略确实是涉及到一个企业兴衰成

^① 资料来源：2005 中国造纸年鉴 中国轻工业出版社

^② 资料来源：2005 中国造纸年鉴 中国轻工业出版社

^③ 资料来源：贵格公司内部资料

败的重要问题。企业如果没有正确的企业竞争战略的指导，缺乏对于复杂环境变化的有效应对措施，将很难生存和发展。因此制定并正确有效地实施企业竞争战略将事关贵格公司的兴衰成败。

有鉴于此，本人希望运用所学到的各种管理知识和方法对贵格公司企业竞争战略进行仔细深入的研究，在完成毕业论文的同时，学以致用，从中找到解决企业发展的思路与策略，并对今后工作提供指导。同时，希望对贵格公司战略的研究结果对于其它造纸工业企业的发展也将具有一定的借鉴作用。

1.2 本文的结构和研究方法

本论文重点是综合运用竞争战略理论和企业的核心竞争力理论来研究贵格公司的竞争战略，论文结构如下：

在第一章导论的基础上，论文第二章首先对波特的竞争战略理论以及企业的核心竞争力理论作一个文献综述，回顾这些理论的研究结果和现状，以便为后面对贵格公司现状和竞争战略的研究提供理论基础。第三章介绍了企业内外部环境并对企业竞争态势作了综合分析。本人通过对企业调研和收集查阅资料，进而对所收集的信息和数据进行分析，研究了贵格公司所面临的机遇和挑战，从中找出内部因素中的优势和劣势，为制订贵格公司的合理竞争战略提供了依据。在第三章基础上，本文第四章对企业核心竞争力进行评估并对竞争战略的候选方案进行了分析和评价，进而提出竞争战略的选择方案。第五章讨论竞争战略的实施，提出了战略实施的重点，第六章是结论。

在研究方法上，由于本论文是一篇为实际企业进行竞争战略制定的研究，因此研究方法为在竞争战略理论指导下，通过对企业的实地走访和数据收集，从而对公司内外环境进行分析，提出相应的竞争战略和具体实施方案。

2 企业竞争战略研究文献综述

2.1 企业竞争战略理论综述

2.1.1 行业竞争理论

根据波特的行业竞争理论，一个行业激烈竞争的根源在于内在的经济结构。在一个行业中存在有五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、供应者讨价还价的能力、用户讨价还价的能力，如图 1 所示。这五种基本竞争力量的现状、消长趋势及其综合强度，决定了行业竞争的激烈程度和行业的获利能力。

这五种基本竞争力量的作用是不同的，问题的关键是在该行业中的企业如何找到能较好防御这五种竞争力量的因素，甚至对这五种竞争力量施加影响，使它们有利于本企业。同时，这五种基本竞争力量间也相互影响，形成一个行业的综合的竞争态势。

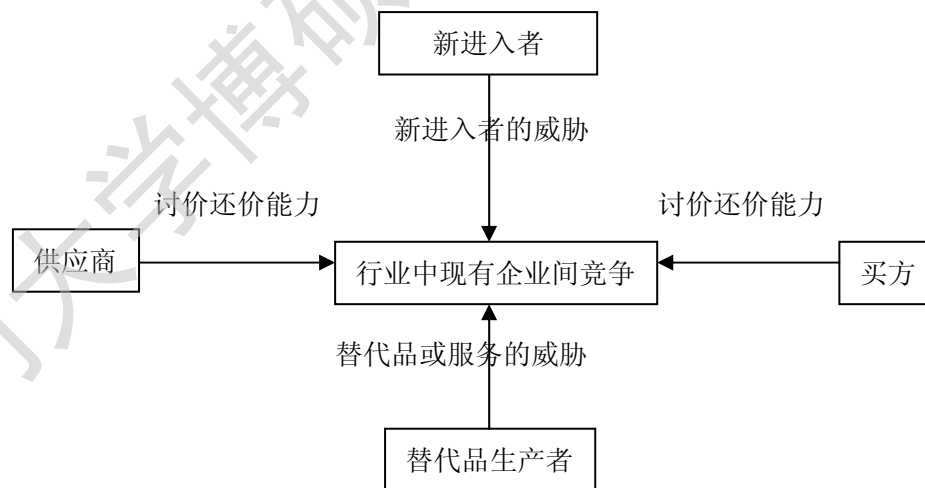


图 1 行业竞争结构

2.1.1.1 可能的新进入者的威胁

新进入者会从原来行业内的企业中分得一定的市场份额，从而使竞争更加激烈。新进入者对本行业的威胁的大小取决于一个新企业进入该行业需要克服的障碍和付出的代价（又称进入壁垒）以及进入新行业后原有企业反应的激烈程度。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库